

EL ESTUDIO DE CASOS

Tomado de Metodología, el arte de enseñar con alegría
Carlos Torres – Enrique Blanco

INTRODUCCIÓN

Muchas veces hemos escuchado la expresión “No hay mejor enseñanza que la vida”. El estudio de caso está pensado para compensar la no siempre disponible experiencia real que aporta la vida y para reforzar cualquier método convencional de formación. El presente artículo, partiendo de una aproximación consensuada de la definición del Estudio de Caso y la presentación de algunos modelos, desarrolla los pasos fundamentales a seguir en la elaboración del caso y finalmente su aplicación pedagógica, pensando en enriquecer las múltiples oportunidades del docente para el ejercicio de su desempeño y la generación de aprendizajes significativos.

1. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.



El estudio de casos consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera, se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones. Un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, como se apuntó previamente, entrena a los alumnos en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura. En este sentido, el caso enseña a vivir en sociedad. Y esto lo hace particularmente importante.

El caso no proporciona soluciones sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que le entrena para generarlas. Le lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las conclusiones de otros, a aceptarlas y expresar las propias sugerencias, de esta manera le entrena en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo. Al llevar al alumno a la generación de alternativas de solución, le permite desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real.

2. TRES MODELOS PARA EL ESTUDIO DE CASOS.

Dentro del enfoque del estudio de casos como estrategia didáctica (Martínez y Musitu, 1995), mencionan que se pueden considerar en principio tres modelos que se diferencian en razón de los propósitos metodológicos que específicamente se pretenden en cada uno:

- En primer lugar, se hace referencia al modelo centrado en el análisis de casos (casos que han sido estudiados y solucionados por equipos de especialistas). Este modelo pretende el conocimiento y la comprensión de los procesos de diagnóstico e intervención llevados a cabo, así como de los recursos utilizados, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos a través de los programas de intervención propuestos. A través de este modelo, básicamente se pretende que los estudiantes, y/o profesionales en formación, conozcan, analicen y valoren los procesos de intervención elaborados por expertos en la resolución de casos concretos.

Complementariamente, se pueden estudiar soluciones alternativas a la tomada en la situación objeto de estudio.

- El segundo modelo pretende enseñar a aplicar principios y normas legales establecidas a casos particulares, de forma que los estudiantes se ejerciten en la selección y aplicación de los principios adecuados a cada situación. Se busca desarrollar un pensamiento deductivo, a través de la atención preferente a la norma, a las referencias objetivas y se pretende que se encuentre la respuesta correcta a la situación planteada. Este es el modelo desarrollado preferentemente en el campo del derecho.
- El tercer modelo busca el entrenamiento en la resolución de situaciones que si bien requieren la consideración de un marco teórico y la aplicación de sus prescripciones prácticas a la resolución de determinados problemas, exigen que se atienda la singularidad y complejidad de contextos específicos. Se subraya igualmente el respeto a la subjetividad personal y la necesidad de atender a las interacciones que se producen en el escenario que está siendo objeto de estudio. En consecuencia, en las situaciones presentadas (dinámicas, sujetas a cambios) no se da “la respuesta correcta”, exigen al profesor estar abierto a soluciones diversas.

La técnica de estudio de casos como método docente, tiene la gran ventaja de que se adapta perfectamente a distintas edades, diversos niveles y áreas de conocimiento. Lo mismo se puede emplear en la educación primaria que en la media y superior, en la formación de adultos analfabetos o en la capacitación para empresarios.

3. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE CASOS.

Los pasos para la Elaboración de un caso para su aplicación son medios para recoger datos:

Para recopilar datos que sirvan de base a la ulterior redacción del caso, se dispone normalmente de tres medios (López, 1997):

- a. **Entrevista a un profesional experimentado:** se le invita a narrar situaciones dramáticas o difíciles, que haya atravesado en el curso de su actividad profesional. Hay que dejar al entrevistado en libertad para contar los sucesos que quiera, sin excluir ninguno de momento. Sobre la marcha habrá que ir seleccionando las historias que mejor correspondan a los criterios que se han fijado de antemano. A propósito del caso seleccionado, habrá que mantener una segunda entrevista, más breve, en la que se obtengan todos los datos necesarios para una mejor comprensión de la situación total. Interesa mucho conservar las palabras típicas y las referencias profesionales claves. Pero hay que modificar nombres y lugares, para evitar una posible identificación de los protagonistas.
- b. **Estudio de documentos conservados** en archivos de la profesión: resultan más interesantes aquéllos relativos a incidentes técnicos, en los que entran en juego varias personas, faltas sancionadas, litigios, problemas de reorganización, expedientes de despido, etc.
- c. **Escritos que refieren acontecimientos personales o profesionales:** Cartas que exponen una situación crítica o una decisión personal, Escritos autobiográficos, Diarios, memorias o confesiones y Observación detallada de una situación, por parte de un actor principal o de un testigo accidental.

A manera de ayuda podemos agregar que un posible formato, según el nivel, a considerar en la formulación de un caso puede ser: agrupado en tres categorías:

- El incidente significativo: crea un problema o aboca a una situación crítica.
- El desarrollo de una situación en el transcurso del tiempo.
- La situación embarazosa (personal o profesional) para un individuo, en un momento dado.

Ahora bien, para la elaboración y redacción del caso, debemos considerar que, lo que da valor a un caso, lo que hace que se convierta en algo motivante y significativo, es el tema del que trate, más que la redacción de la historia. Si el tema toca materias discutidas y polémicas, seguro que provoca una animada discusión, aun cuando el desarrollo concreto de la narración deje mucho que desear.



Al igual que para escribir un cuento o para diseñar una novela, para elaborar un caso se exige un mínimo de imaginación y fantasía. Tal vez lo más fácil y práctico sea partir de un hecho ocurrido en la vida real, disimulando, por supuesto, los detalles de identificación. Antes de comenzar a redactar, conviene elaborarse un guión detallado de los siguientes aspectos:

- ¿Quién será el protagonista? ¿Qué características físicas y psicológicas debe cumplir?
- ¿Aspectos claros y oscuros de su carácter? ¿Existe un antagonista?
- ¿Cuál es el entorno familiar, educativo, social, económico que girará en torno al protagonista? ¿Qué hechos o personas han influido, a largo y a corto plazo, para que desemboque en el problema actual? ¿Quién apoya al protagonista y quién está de parte del antagonista (si es que existe)?
- ¿Cuál es el problema concreto que se sitúa en el centro del caso? ¿Conviene manifestarlo claramente o disimularlo en la redacción del mismo? ¿Interesa dar muchos detalles que enfoquen la solución o, más bien, dejar desdibujados los contornos para que el grupo tenga que aventurar diversas hipótesis?
- ¿Nos interesa tener previstas varias soluciones válidas o que sólo una sea la correcta?
- ¿Conviene plantear al final una lista de preguntas concretas que faciliten el análisis y la discusión, o bien, se propone como una simple narración abierta?
- ¿Interesa que en el fondo del caso exista latente una moraleja concreta o tan sólo que los alumnos reflexionen y planteen diversas alternativas?

4. LOS TIPOS DE CASOS.

a. Caso de valores

En ocasiones, a un grupo que se siente muy unido es conveniente hacerle comprender las posibles fuentes de divergencias. Estas divergencias normalmente surgen por la diferente valoración que cada uno tiene de personas o acontecimientos. Cada individuo tiene una escala de valores. Dos personas pueden encontrarse afectivamente en un "aquí y ahora", pero apenas aborden un tema desde sus respectivos núcleos de valores se encontrarán en posiciones antagónicas.



Si se aclara esta situación haciendo explicitar los valores que tiene cada cual, sin duda se facilitará en buena medida la comunicación posterior.

La selección o redacción del caso debe cumplir las normas generales. La novedad consiste en que se solicita un juicio de responsabilidades sobre las personas o actitudes descritas en el caso.

Inconscientemente, cada participante realiza un proceso de "identificación" con algún personaje, con aquél que encarne mejor la propia jerarquía de valores. Al identificarse con el protagonista, condena al antagonista. Y todo ello, aún cuando se intente justificar racionalmente, tiene muy poco de justo: se basa exclusivamente en posturas subjetivas ante la vida. Se puede completar el análisis formulando dos preguntas finales:

- ☐ ¿Cuál es el mundo de valores de cada uno de los personajes?
- ☐ ¿Cuál es el propio mundo de valores?

b. Caso Incidente



La descripción dramática del incidente al grupo es un punto de partida. La finalidad última es lanzar a los participantes a una búsqueda activa de informaciones complementarias, que permitan esclarecer los procesos individuales de la decisión. El incidente redactado supone necesariamente un contexto, un pasado, unas condiciones correlativas y termina implicando al que lo estudia en una pregunta: "si tuvieras que resolver este conflicto, ¿qué harías?".

Los objetivos de esta técnica concreta son los siguientes:

- Estimular a las personas hacia una búsqueda de datos complementarios, que les parezcan necesarios para asentar sus juicios.
- Implicar a los sujetos en la decisión.
- Tomar conciencia de los propios prejuicios, las ideas estereotipadas, la tendencia a deformar la realidad (por utilización parcial o tendenciosa de la información), las actitudes afectivas implícitas en decisiones aparentemente racionales.

Normalmente, el caso incidente se refiere a conflictos de relación humana. La redacción del caso debe dejar intencionalmente lagunas en la información, para poder controlar de qué modo los participantes buscan información o qué selección hacen de los datos.

Las informaciones complementarias se reparten por escrito conforme las vayan solicitando o simplemente se proporcionan de modo verbal. El profesor, por lo tanto, dispone de una carpeta con toda la información relativa al caso, información que hace pública conforme se le solicita.

Si se cuenta con varios subgrupos, puede resultar interesante que cada uno inicialmente elabore su propia solución en el ámbito individual, a continuación se elabore en el grupo pequeño y, en una tercera fase, se diseñe una solución global con las intervenciones de todo el grupo. Esta es una excelente oportunidad de que los alumnos trabajen de manera colaborativa.

c. Caso de Solución Razonada

Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar soluciones razonables. Se diferencia del caso incidente en que aquí no existe información complementaria: el grupo ha de contentarse con los datos del caso y concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la solución más razonable.

En este modelo, la figura del profesor es importante como:

- Conciliador o integrador de soluciones diversas.
- Cuestionador crítico de soluciones falsas o simplistas.
- Animador de la prudencia inventiva en la búsqueda de nuevos caminos.

d. Caso donde se aplica la imaginación.

A partir de la imaginación promover en el grupo una representación del caso con base en situaciones reales. Entonces, lo que predomina es el examen de realidades más amplias, a partir de una bien concreta, y la toma de conciencia de las causas y consecuencias de tales hechos. El caso entonces ha de terminar en definiciones personales ante la situación. Estas definiciones normalmente son ideológicas, aunque no se descarta la posibilidad de llegar a tomas de posturas vitales o comprometidas ante situaciones reales.



Los pasos, en este tipo de casos, pueden ser los siguientes:

- ❑ Expuesto el caso, las personas del grupo expresan sus opiniones espontáneas.
- ❑ El profesor, a base de un diálogo de preguntas y respuestas, procura realizar una síntesis de la mentalidad que subyace en estas opiniones.
- ❑ En los subgrupos más pequeños, los participantes responden a tres preguntas concretas:
 - Emocionalidad: ¿qué provoca la existencia de casos como el analizado?
 - Causas ocasionales: ¿qué intervinieron en el caso y su relación o no con dichas emociones?
 - Consecuencias: ¿qué se derivan de casos como el analizado?

e. Caso de Búsqueda Real

Este método sólo puede utilizarse cuando previamente se ha desarrollado ya una discusión ideológica o un proceso de concienciación respecto a un problema concreto.

El núcleo del método consiste en solicitar al grupo que presente un caso real que incluya la problemática analizada con anterioridad. Cuando se dice caso real se entiende un caso en que hayan sucedido globalmente las circunstancias analizadas, aunque no todas a las mismas personas y en las mismas situaciones. Se trata, por lo tanto, de entrenar al grupo en la búsqueda de casos reales y, a partir de ellos, discutir las soluciones concretas.

Si se cuenta con varios subgrupos, una dinámica adecuada podría ser la siguiente:

- Cada subgrupo elabora un caso que tenga que ver con la problemática en cuestión y piensa cuál sería la solución adecuada. Cuanto más concreto sea el caso, mejor. Previamente, el profesor deberá haber mostrado al grupo las cualidades de un buen caso.
- Se intercambian los casos entre los diversos subgrupos. Se puede solicitar información complementaria al subgrupo elaborador del caso. Los posibles datos adicionales han de haber sido convenidos de antemano. De lo contrario, se dirá que respecto a eso no hay datos conocidos.
- Cada subgrupo busca la solución al caso que le entregó el otro subgrupo.
- Se reúnen todos en el gran grupo, para darse las soluciones respectivas. Dichas soluciones deberán analizarse a la luz de las soluciones previas propuestas por el grupo elaborador del caso.

f. Caso Temático

Cuando se plantea un caso temático, no interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada como simplemente dialogar sobre un contenido específico. La elección del contenido depende, evidentemente, de la situación real del propio grupo. Lo que interesa, por tanto, no es el caso en sí sino el tema de fondo sobre el que gira ese caso: divorcio, drogas, eutanasia, relaciones premaritales, racismo, aborto, homosexualidad, tensión generacional, ingeniería genética, etc.

Se trata de la fórmula más libre y, por lo tanto, más tangencial al concepto estricto de caso. Se plantea una historia, pero lo que interesa no es tanto la historia sino el tema sobre el que versa esa historia.

El profesor deberá cuidar que el fondo de la discusión sea libre, pero que la forma de discusión sea la correcta. Siempre que se dialoga correctamente sobre un tema cualquiera se produce un efecto inmediato: en el grupo se genera automáticamente un *proceso de convergencia*. Se reducen las posiciones extremistas o viscerales y todos los integrantes se ven envueltos en un movimiento centrípeto, de acercamiento a posturas centristas o equilibradas. Este, de hecho, es el principal beneficio de la puesta en práctica de esta variante de caso temático.

He aquí algunos ejemplos:

UN CASO DE RIVALIDAD ENTRE HERMANOS

Éste es el caso de una pequeña familia con un padre y dos hijos varones, cuyos conflictos no se abordaron a tiempo. En el transcurso de veinte años los hermanos habían acumulado un gran resentimiento; el padre medió los conflictos durante años y, en el momento en que éste estaba próximo a retirarse, los hermanos escasamente podían encontrarse en la misma habitación, y si que menos podían manejar un negocio conjuntamente. Sus conflictos no eran recientes, pues habían estado luchando durante años, y nunca habían encontrado cómo resolverlos de tal forma que su ego y su sentido de autoestima permanecieran intactos. Más aún: nunca habían aprendido “cómo” resolver conflictos. El padre se dirigió a nosotros con la esperanza de no tener que vender el negocio

SOLUCIÓN

Como es nuestra costumbre, empezamos por tener entrevistas no solamente con el padre y los dos hijos, sino también con la madre, la hija y varios empleados que no eran miembros de la familia. Fue así como obtuvimos información no solamente sobre lo ya mencionado, sino también supimos que la capacidad de comunicación y de resolver conflictos era muy baja. Los hijos cargaban un gran resentimiento para con los padres, y éstos, a su vez, se sentían culpables por diversas acciones suyas del pasado.

Primero que todo, sugerimos la puesta en práctica de un Entrenamiento Ejecutivo para cada uno de los miembros principales de la familia (el padre y dos hijos varones), de tal forma que aprendieron a adaptar su estilo de comunicación, para obtener resultados óptimos. Estas reuniones privadas dieron a cada persona un lugar de reflexión sobre su propio comportamiento, sobre el de los otros, el de la familia, y también la oportunidad de desarrollar destrezas de comunicación.

También recomendamos una serie de reuniones. Tuvimos sesiones de capacitación sobre “Destrezas para el Trabajo en Equipo para los Miembros de la Familia”. Usualmente, estas sesiones duran tres horas y proporcionan un modelo, además de oportunidades prácticas para mejorar las Comunicaciones Familiares y la Resolución de Conflictos. Es en este escenario donde se enseñan ciertos valores y técnicas relativas al desarrollo de la Familia Saludable, la Autoestima, la Construcción de Confianza y el Manejo de Conflictos.

En tercer lugar, recomendamos la formación y puesta en práctica de un Consejo de Familia. El Consejo del Negocio Familiar constituye un foro para discusiones profundas sobre aspectos decisivos que enfrentan los negocios familiares. En el caso de las pequeñas compañías, estos foros se convierten en una junta directiva o asesora. Con un trabajo cuidadoso de facilitación, llegan a ser un lugar para la resolución de conflictos familiares, para profundizar en la comunicación y, lo que es más importante, para preparar a la familia y al negocio para diseñar un Plan Estratégico de Sucesión a Largo Plazo.

En este caso, después de resolver muchos viejos rencores y malentendidos, la familia pudo diseñar un plan que permitió al padre retirarse tranquilamente, y a la familia le permitió reunirse con mayor frecuencia sin discutir asuntos de negocios. Y en el caso de los hermanos, les permitió dividir las responsabilidades de la empresa, de tal forma que ambos sintieran que dicha división era justa y diáfana. En este momento, estamos implementando una Junta de Asesores, la mayoría de los cuales no son miembros de la familia, para que ayuden a conservar el negocio centrado en sus objetivos.

UN PADRE QUE NO SUELTA EL TIMÓN

Éste es el caso de un negocio con activos por valor de 25 millones de dólares, en el que dos hijos habían trabajado con el padre durante más de 20 años. El padre era un vigoroso hombre de 72 años, que había aportado muchas ideas a la conducción del negocio. El negocio se había modelado bajo su estilo de liderazgo autocrático, y su agudeza para el mercadeo lo había hecho ganar mucho terreno en un mercado muy competitivo. No obstante, los hijos eran cada vez más incansables. Habiendo brindado su asistencia al padre durante años, uno de ellos estaba ansioso de mostrar su capacidad de liderazgo, mientras que el otro estaba menos comprometido y mostraba menos capacidad de liderazgo o necesidad de poder. Las entrevistas de diagnóstico demostraron un gran distanciamiento familiar, incapacidad para tener reuniones familiares constructivas, y una rabia y un resentimiento de vieja data, alimentado entre las generaciones

LA SOLUCIÓN

Trabajamos con la familia en el desarrollo de una Visión Compartida. Ayudamos a la familia a crear una Visión Compartida del Negocio y de la Familia. En este caso, los objetivos del negocio eran bastante disímiles según las generaciones. La Visión de la Familia era bastante armoniosa. Había más espacio para la negociación, que lo que habían pensado anteriormente las partes. No obstante, éste fue un proceso crítico para desarrollar un sentido de equipo entre los miembros de la familia. Esta Visión Compartida en la cima de la organización, se utilizó luego para desarrollar una Declaración de la Misión y, a la postre, un Plan Estratégico.

Alentamos la revisión de su estructura de gobierno. Al igual que en muchos negocios pequeños, la junta directiva realmente estaba actuando como un Consejo de Familia, pero era bastante inefectiva. La junta incluía a varios miembros de la familia que no trabajaban en el negocio, además de los ejecutivos de la familia. Sugerimos y pusimos en práctica Seminarios Familiares sobre el Consejo de Familia, y una Junta de Asesores donde no predominaran los miembros de la familia.

En este caso, recomendamos una serie de Reuniones Familiares para mejorar la comunicación y la confianza dentro de la familia. Esto sirvió para fortalecer las relaciones y resolver asuntos familiares, lo cual reafirmó la importancia de la familia más allá del ámbito de los negocios. Al igual que en muchos otros

negocios familiares, los negocios estaban dominando a la familia.

Recomendamos la creación de un Consejo de Familia, para tratar todos los asuntos que se relacionaban con la familia y con los negocios, tales como el empleo para los miembros de la familia, la inversión de capital, la planificación a largo plazo, y un plan de sucesión, puesto que esta familia ya había decidido conservar el liderazgo dentro de ella misma. La disputa se centró en el cronograma.

En tercer lugar, trabajamos con la familia para revisar y revitalizar la junta directiva. Sugerimos que por lo menos la mitad de los miembros no deberían ser de la familia, ni asesores. Ayudamos a la familia a crear un perfil de competencias necesarias para los miembros de ella que participaran en la junta, así como para los profesionales de negocios miembros de la familia que pudieran contribuir al crecimiento de la firma.

En este caso, aunque sigue habiendo un conflicto sustantivo entre los miembros de la familia, todos ellos están de acuerdo en que su capacidad para comunicarse y solucionar problemas como equipo ha mejorado enormemente. El Consejo de Familia está mejorando las relaciones familiares. Todos los ejecutivos clave que no son miembros de la familia han hecho comentarios sobre el mejor funcionamiento de los miembros de la familia, y la junta se percibe ahora como una herramienta bastante útil. El padre continúa siendo el timonel del barco, pero ha delegado varias áreas fundamentales de responsabilidad y, lo que es más importante, ha fijado una fecha para su retiro, y ha empezado a hacer planes en este sentido.

LA SUCESIÓN EN UN NEGOCIO FAMILIAR COMPLEJO

La compañía XYZ ha venido floreciendo durante los últimos 30 años. Actualmente tiene más de 5000 empleados, así como un socio estratégico en el extranjero. Fundada hace aproximadamente 60 años, el creador la dio a sus hijos en la década del 50 para que la manejaran conjuntamente, y ellos, hasta este momento, han venido haciendo un trabajo excelente, pues la compañía ha crecido hasta convertirse en la más grande en su campo. El papel del Presidente de la Junta ha sido desempeñado competentemente por la segunda generación durante más de cuarenta años, pero sus miembros están empezando a envejecer. Hay muchos individuos en la siguiente generación, varios de los cuales trabajan en el negocio, así como algo más de 50 accionistas miembros de la familia, que solicitaron asistencia para la creación de un proceso efectivo de sucesión, y para mantener la armonía familiar durante el proceso.

La solución

Nuestro trabajo empezó entrevistando a varios miembros de la familia, y fue así como supimos que la familia cada vez había estado más distanciada durante los últimos años. Varios miembros habían expresado, por ejemplo, que antes hacían reuniones familiares, pero ahora ya no. Ha habido grandes conflictos entre algunos miembros de la familia y, aunque no hay una querrela declarada, era bastante claro que había un gran descontento entre ellos. Aunque la lealtad familiar continuaba siendo alta, muchos miembros de la familia consideraban que la confianza era relativamente escasa. Muchos estaban muy preocupados por el hecho de que la siguiente generación tal vez no podría mantener unidos a la familia y al negocio, como sí lo había hecho la generación anterior.

Al trabajar con sistemas familiares complejos, generalmente recomendamos seguir un cierto número de pasos que incluyen la formación de un Consejo de Familia, la redacción de la Declaración de la Visión y la Misión, Seminarios sobre la Familia, y un proceso claro de Sucesión.

Primero que todo, sugerimos la formación de un Consejo de Familia. Este subcomité debía ser el responsable de guiar a la familia a lo largo del Proceso de Sucesión. Estaba compuesto por representantes de cada familia, y tenían una reunión mensual, que se convirtió en el foro de diálogo de los diferentes temas que incluían la sucesión, la competitividad en los negocios, la revisión sobre el desempeño de los miembros de la familia, los conflictos de intereses, así como otros temas delicados. En este caso, el Consejo de Familia trabajó paralelamente con la Junta Directiva, y sacó los conflictos familiares de la órbita de las reuniones de la junta.

En segundo lugar, recomendamos una serie de Seminarios Familiares para todos los miembros de la familia. Estos seminarios se centraron en el desarrollo de un negocio familiar saludable, los ingredientes para el éxito, las destrezas para la comunicación, y la construcción de la confianza. Por medio de un cuidadoso proceso de facilitación, estos seminarios hicieron posible que los miembros de la familia pudieran discutir temas difíciles, y empezaran a sanar los viejos rencores y resentimientos que estaban bloqueando el progreso futuro.

En tercer lugar, instamos a llevar a cabo una revisión y una valoración exhaustivas de la junta directiva que, en este caso, estaba bastante contaminada por la dinámica familiar. Así, pues, ayudamos al subcomité a desarrollar una estructura para reformar la junta, un perfil para los nuevos miembros de la junta, y unos estándares de desempeño para ella.

A continuación, alentamos al Consejo de Familia a redactar una Visión Compartida de las diferentes ramas familiares. Utilizamos un formato estructurado para facilitar la comprensión de los valores tanto de la organización, como de la familia, así como del propósito y la visión que se esperaban lograr. Los Seminarios Familiares arrojaron un amplio panorama sobre la visión, en tanto que el Consejo de Familia especificó y articuló esta visión en detalle. La Visión Compartida fijó una meta para la armonía familiar y la propiedad responsable.

Brindamos asistencia al Consejo de Familia en la redacción de un Protocolo Familiar, y en la consecución de un acuerdo entre los miembros de la familia; dicho acuerdo incluyó aspectos tales como la compra y venta de acciones del negocio familiar, la participación de los cónyuges en el negocio, la evaluación del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en el negocio, y las calificaciones necesarias para que los miembros de la siguiente generación se unan al negocio, así como un programa de capacitación y orientación para los miembros de la siguiente generación que estén interesados en trabajar en el negocio. A partir de la redacción de este documento, todos los miembros de la familia declaran haber visto un progreso significativo en la consecución de sus objetivos.

5. ORIENTACIONES PARA SU APLICACIÓN PEDAGÓGICA.

Según M. Dolors Millán, la adopción de la estrategia del estudio de caso se optimizará si se consideran los pasos siguientes:

- a) **Explicitación por parte del profesorado.** El profesorado presentará al grupo clase el estudio de caso como estrategia de formación. Explicará los pasos propios del proceder didáctico ORA (Observar, Reflexionar, Aplicar). Puede completar la información con la explicación teórica del estudio de caso. Incidirá en la definición, en los criterios de clasificación, en los aspectos formativos, en los campos de aplicación, en la metodología de análisis, en las fases de discusión y en los criterios de elaboración.

Después de esta explicación introductoria se entregará a cada alumno o grupo el caso concreto.

- b) **Lectura individual o en grupo del texto.** Los participantes llevarán a cabo una toma de contacto con el caso (lectura, proyección o audición). Esta fase preliminar puede hacerse de manera individual o en grupo, en casa o en la clase, según las circunstancias.
- c) **Discusión en pequeños grupos.** Se aplicará la metodología de análisis de casos y se elaborará una propuesta. Su estudio puede comportar varias sesiones de clase e incluso semanas de trabajo. En realidad, si se quiere trabajar en profundidad y rigor es posible que el grupo necesite buscar información complementaria para poder elaborar una propuesta.
- d) **Presentación de las ideas básicas de cada grupo.** Cada grupo expone en clase el análisis realizado. Es aconsejable poner en común cada fase o paso.
- e) **El profesorado presenta las aportaciones básicas de cada grupo.** El profesorado actuará como moderador y aportará nuevas cuestiones que enriquezcan la reflexión.

- f) ***Dramatización del contenido del caso.*** Se especificarán las personas que han de intervenir y el papel que juega cada una de ellas. Una vez realizada la dramatización se pondrán en común las ideas pedagógicas y didácticas que han elaborado los observadores.
- g) ***Propuesta de nuevos casos.*** Para poder considerar el estudio de casos como una estrategia de formación ha de ser utilizado con frecuencia, incluso puede ser utilizado como única metodología de formación. Es recomendable disponer de una «casoteca» que abarque las temáticas propias de la Didáctica.